

I modelli d'Eccellenza per il miglioramento del Sistema Italia

Associazione Italiana Cultura Qualità
Italo Benedini Udine, 06/2008



Il mondo attuale



Source: Based on EFQM's Rubik's Cube Benchmarking Project



Il mondo attuale - Cambiano i paradigmi

Guardare all'indietro
(sfruttare le risorse
o il posizionamento)



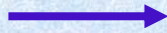
Guardare avanti (reattività e
agilità per cogliere
opportunità)

Cambiamento
prevedibile



Cambiamento
imprevedibile

Pianificazione
annuale



Processi strategici
continui

Miglior esecuzione
di vecchie idee



Più rapida adozione di
nuove idee



Il mondo attuale - Le caratteristiche delle organizzazioni di successo

- Capacità di individuare più rapidamente i rischi e le opportunità
- Metodi per la rapida definizione e allineamento degli obiettivi
- Processi chiave chiari, coerenti e riproducibili
- Tutti si impegnano nelle sfide



Source: Based on EFQM's Rubik's Cube Benchmarking Project



Il mondo attuale - Gli imperativi

- Definire un nuovo approccio alla strategia e alla pianificazione.
- Diventare innovativi, veloci, flessibili, capaci di sfruttare le partnership ecc.
- Gestire, creare e condividere la conoscenza.
- Allineare e coinvolgere il personale più efficacemente.
- Sviluppare leader migliori.
- Saper cogliere i cambiamenti e reagirvi prontamente.



Source: Based on EFQM's Rubik's Cube Benchmarking Project



Il percorso della Qualità



Dalla Qualità all'Eccellenza

I Concetti Fondamentali del Modello EFQM



Il Modello EFQM per l'Eccellenza

Perché utilizzarlo?

- Per ottenere un'immagine realistica della propria situazione
- **Per capire dove concentrare gli sforzi di miglioramento**
- Per integrare le diverse iniziative in un complesso organico
- **Per stimolare la condivisione delle buone prassi interne ed esterne**
- Per creare un complesso di concetti condivisi e un linguaggio comune
- **Per conoscere i fattori che determinano i risultati di business**
- Per bilanciare le esigenze dei diversi gruppi di stakeholder
- Per conoscere il passato, focalizzarsi sul presente e costruire il futuro

Gli elementi del modello d'Eccellenza EFQM

I Principi Fondamentali

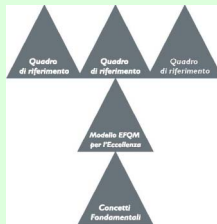
La base per l'eccellenza



I Quadri di Riferimento

L'indirizzo ed il metro per perseguire l'eccellenza in uno specifico settore:

La Responsabilità Sociale
 La gestione del rischio
 L'Innovazione
 La gestione risorse umane
 La gestione delle conoscenze
 La gestione dei processi



Il Modello di Eccellenza

L'indirizzo ed il metro



R.A.D.A.R.



I Quadri di Riferimento e i Process Survey Tools EFQM

Dai concetti fondamentali ai
 Quadri di Riferimento EFQM
 (Framework)

Gli strumenti di analisi dei processi
 (Process Survey and Process
 Management tools)

Corporate Social Responsibility

Risk Management

Innovation

Knowledge Management

Managing external resources

Process survey for marketing and sales

Manufacturing process management

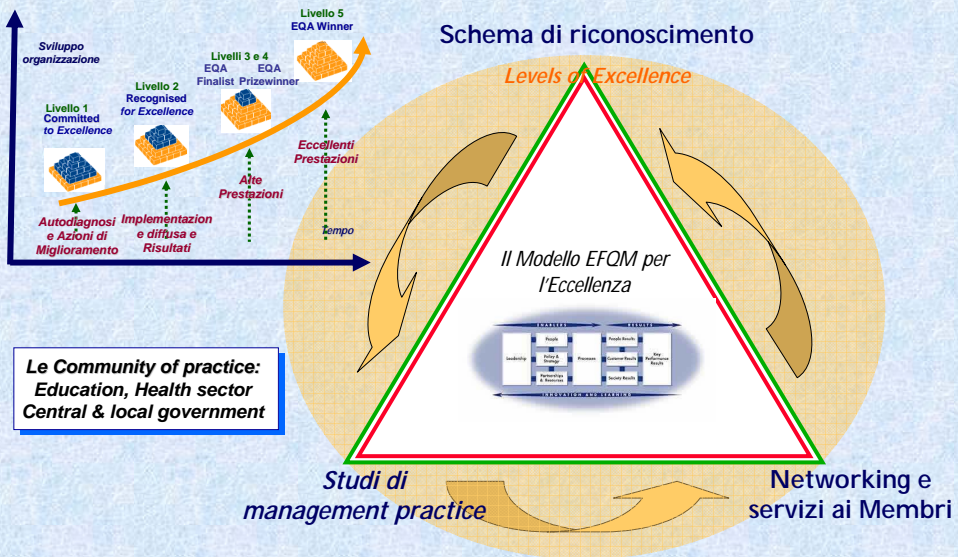
Human Resources Management

Supply Chain Management

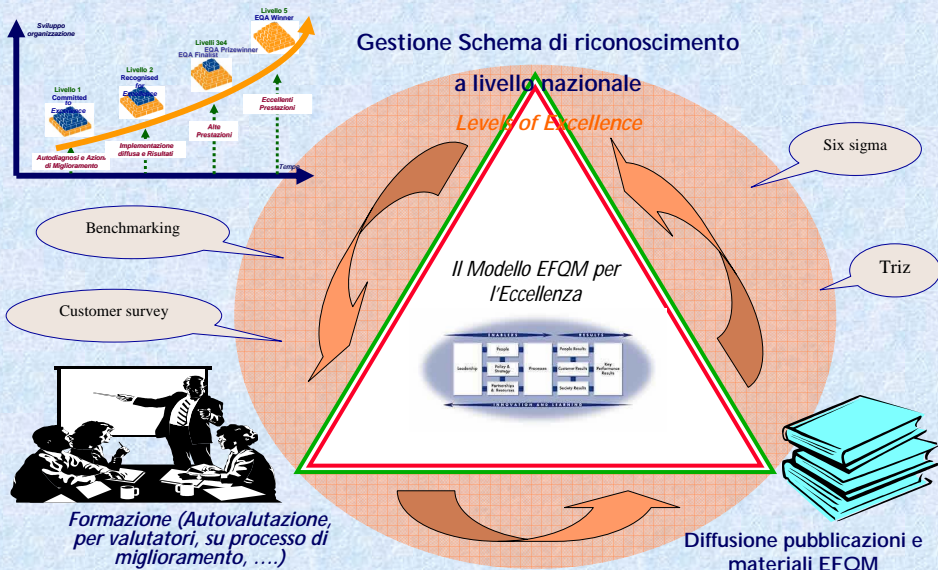
Process survey for finance

Process survey for Facility Management

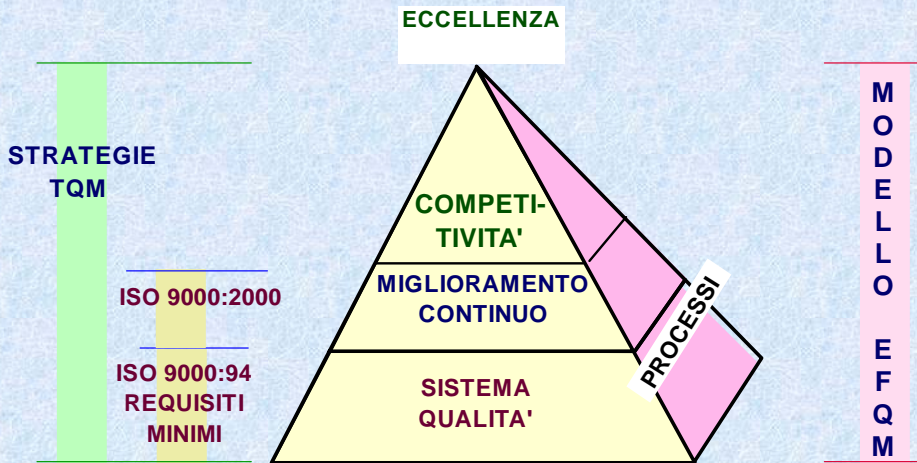
L'EFQM: i suoi prodotti e servizi



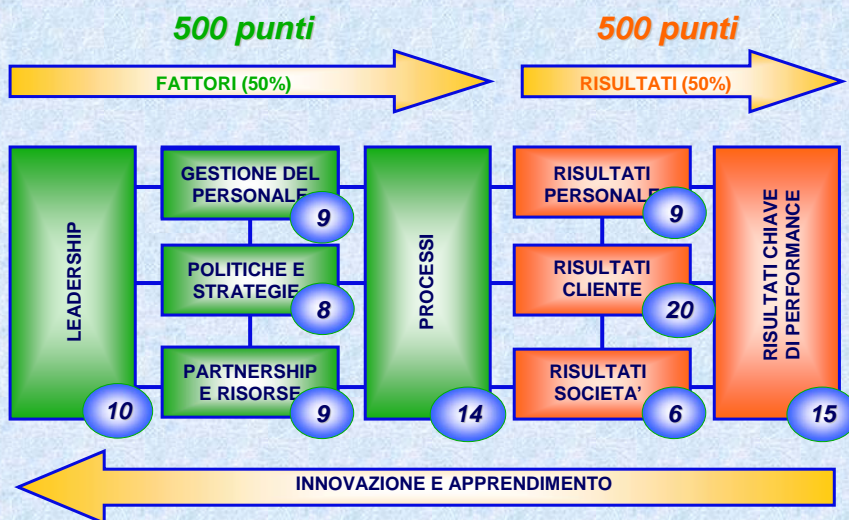
AICQ : i servizi



Il Modello EFQM per l'Eccellenza e le norme ISO9000



IL MODELLO EFQM: il peso dei fattori e dei risultati



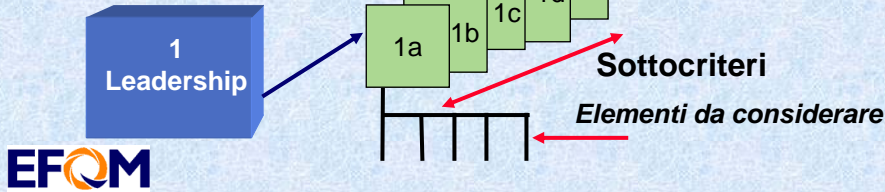
Nota: **x** peso del Criterio



La struttura dei Criteri: I Fattori



Esempio: criterio



EFQM

aicq
Associazione Italiana Cultura Qualità

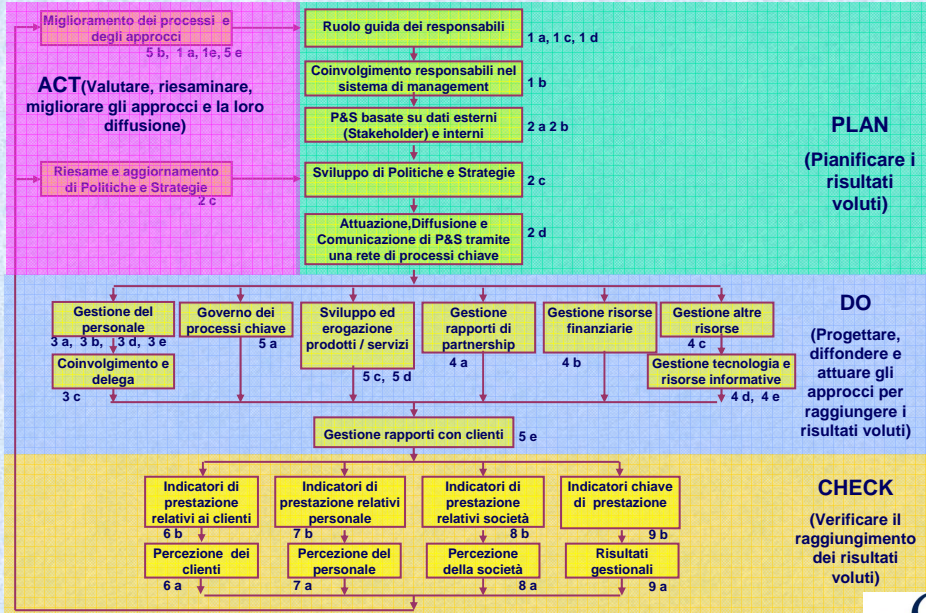
I 32 sottocriteri del Modello EFQM per l'Eccellenza

<p>1. LEADERSHIP</p> <p>Come i Leader:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Definiscono missione, visione e valori dell'organizzazione e agiscono come modello di riferimento per una cultura dell'Eccellenza b. Promuovono lo sviluppo, l'attuazione e il miglioramento continuo del sistema di gestione c. Interagiscono con le parti interessate e con i rappresentanti della società esterna d. Rafforzano la cultura dell'eccellenza fra il personale e. Identificano e promuovono il cambiamento 	<p>3. PERSONALE</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pianificazione e sviluppo b. Conoscenze e Competenze c. Coinvolgimento e responsabilizzazione d. Comunicazione efficace e. Riconoscimenti e attenzione al personale 	<p>5. PROCESSI</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Progettazione e gestione processi b. Miglioramento processi per creare valore crescente c. Progettazione e sviluppo prodotti e servizi d. Realizzazione ed erogazione prodotti e servizi e. Gestione e miglioramento rapporti con i clienti 	<p>7. RISULTATI PERSONALE</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Misure della percezione b. Indicatori di prestazione 	<p>9. RISULTATI CHIAVE DI PRESTAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Risultati chiave di prestazione b. Indicatori chiave di prestazione
<p>2. POLITICHE E STRATEGIE</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Basate su esigenze e aspettative presenti e future parti interessate b. Basate su misure performance, ricerche, apprendimento e esterno c. Sviluppo, riesame e aggiornamento d. Comunicazione e diffusione attraverso rete processi chiave 	<p>4. PARTNERSHIP E RISORSE</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Partnership esterne b. Risorse finanziarie c. Immobili, Attrezzature e Materiali d. Tecnologia e. Risorse informative e conoscenze 	<p>6. RISULTATI CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Misure della percezione b. Indicatori di prestazione 	<p>8. RISULTATI SOCIETA'</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Misure della percezione b. Indicatori di prestazione 	

EFQM

aicq
Associazione Italiana Cultura Qualità

IL PERCORSO LOGICO DEL MODELLO EFQM



I criteri del Modello

CRITERIO 1 : Definizione, Sottocriteri

Leadership

- *I Leader eccellenti promuovono la realizzazione della Missione e della Visione dell'Organizzazione, elaborano i Valori e i Sistemi necessari al successo duraturo e ne sostengono l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati.*
- *Durante le fasi di cambiamento mantengono la coerenza degli obiettivi*
- *Se necessario, i Leader sanno far cambiare rotta all' Organizzazione e motivare gli altri a seguirli*

1a. Come i leader definiscono la missione, la visione, i valori e l'etica dell'organizzazione, e agiscono come modello di riferimento per una cultura dell'Eccellenza

1b. Come i leader sono coinvolti in prima persona nel promuovere lo sviluppo, l'attuazione e il miglioramento continuo del sistema di management (gestione) dell'organizzazione

1c. Come i leader interagiscono con i clienti, partner, fornitori, rappresentanti della società esterna e le altre parti interessate

1d. Come i leader rafforzano la cultura dell'eccellenza fra il personale dell'organizzazione

1e. Come i leader identificano e promuovono il cambiamento.



IL PERCORSO LOGICO DEL CRITERIO 1 - LEADERSHIP

Come i leaders.....



CRITERIO 2 : Definizione, Sottocriteri

Politiche e Strategie

- Le Organizzazioni Eccellenti realizzano la propria missione e la propria visione attraverso una strategia focalizzata sulle esigenze e le attese degli Stakeholder, tenendo conto del Mercato e del Settore in cui l'Organizzazione opera
- Allo scopo di realizzare la strategia vengono elaborati e posti in atto politiche, piani, obiettivi e processi

2a Come politiche e strategie sono basate sui bisogni e sulle aspettative presenti e future delle parti interessate.

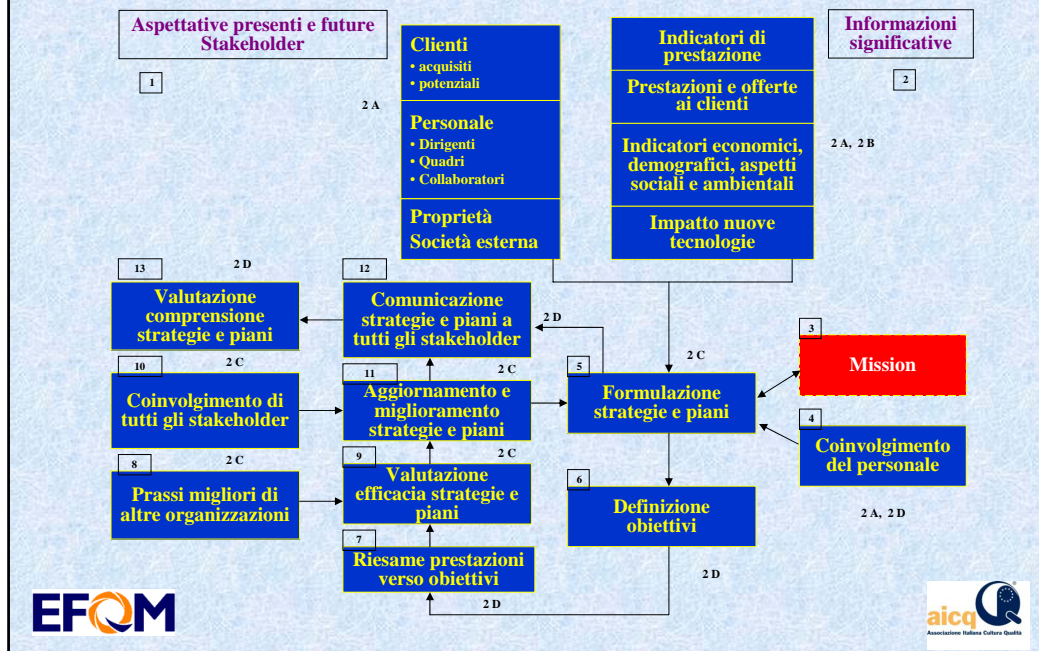
2b Come politiche e strategie sono basate su informazioni derivanti dalle misure di performance, dalle ricerche, dall'apprendimento e dalle relative attività esterne.

2c. Come le Politiche e le Strategie vengono sviluppate, riesaminate e aggiornate.

2d. Come Politiche e Strategie vengono diffuse attraverso una rete di processi chiave.



L'ARTICOLAZIONE DEL CRITERIO 2 - POLITICHE E STRATEGIE



CRITERIO 3 : Definizione, Sottocriteri

Gestione del Personale

- Le Organizzazioni eccellenti gestiscono, sviluppano e consentono la manifestazione del pieno potenziale del proprio personale a livello individuale, di gruppo e di organizzazione nel suo complesso.
- Promuovono la correttezza e le pari opportunità e coinvolgono e responsabilizzano il personale
- Se ne prendono cura, comunicano, premiano e distribuiscono riconoscimenti con modalità volte a motivare il personale e a stimolarne l'impegno ad avvalersi delle proprie competenze e conoscenze a vantaggio dell'organizzazione

3a. Come vengono pianificate, gestite e sviluppate le risorse umane.

3b Come vengono identificate, sviluppate e sostenute le conoscenze e le competenze professionali del personale.

3c. Come il personale viene coinvolto e responsabilizzato nel prendere iniziative.

3d. Come personale e organizzazione comunicano in modo efficace.

3e. Come l'organizzazione premia, riconosce e dedica attenzione al personale.

IL PERCORSO LOGICO DEL CRITERIO 3 - GESTIONE DEL PERSONALE



CRITERIO 4 : Definizione, Sottocriteri

Partnership e Risorse

- Le Organizzazioni Eccellenti pianificano e gestiscono le partnership esterne, i fornitori e le proprie risorse interne al fine di sostenere le politiche e le strategie e assicurare una efficace operatività dei propri processi
- Nella fase di pianificazione e nella gestione di partnership e risorse bilanciano le esigenze presenti e future dell'organizzazione, della comunità e dell'ambiente.

4a. Come vengono gestite le partnership esterne.

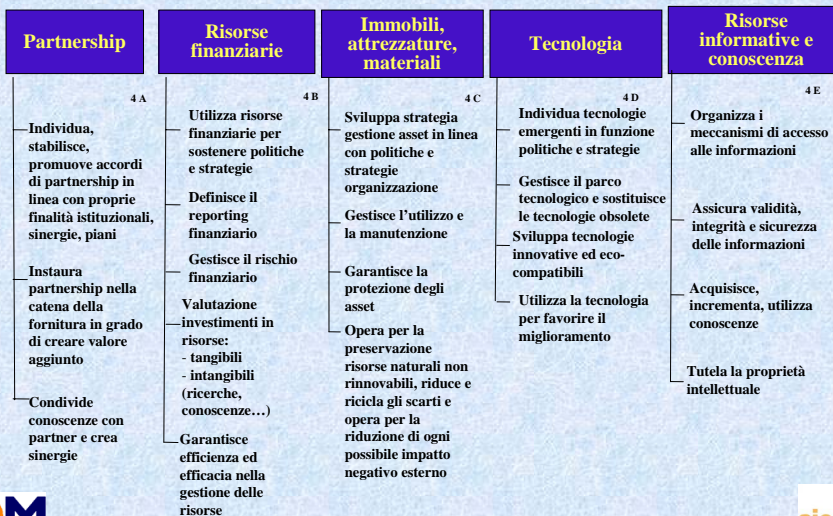
4b. Come vengono gestite le risorse finanziarie.

4c. Come vengono gestiti immobili, attrezzature e materiali.

4d. Come viene gestita la tecnologia.

4e. Come vengono gestite le risorse informative e le conoscenze.

STRUTTURA DEL CRITERIO 4 - PARTNERSHIP E RISORSE



CRITERIO 5 : Definizione, Sottocriteri

Processi

Le Organizzazioni Eccellenti progettano, gestiscono e migliorano i propri processi al fine di soddisfare pienamente i clienti e gli altri stakeholder, generando valore crescente

5a. Come i processi vengono sistematicamente progettati e gestiti.

5b. Come i processi vengono migliorati secondo necessità grazie all'innovazione, allo scopo di soddisfare pienamente i clienti e le altre parti interessate generando valore crescente.

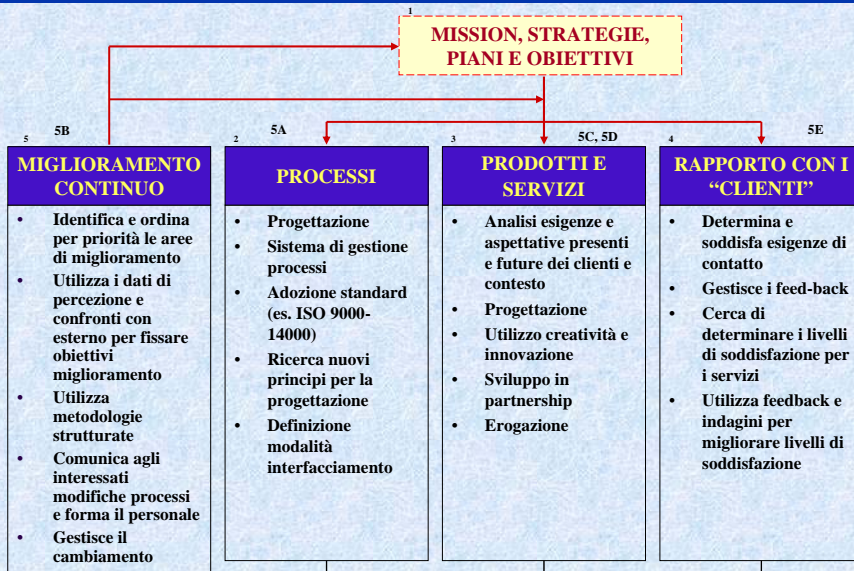
5c. Come i servizi sono progettati e sviluppati sulla base delle esigenze e delle aspettative dei clienti.

5d. Come prodotti e servizi vengono realizzati ed erogati.

5e. Come vengono gestiti e migliorati i rapporti con i clienti.



LA STRUTTURA DEL CRITERIO 5 - PROCESSI



CRITERIO 6 : Definizione, Sottocriteri

Risultati relativi ai Clienti

- **Le Organizzazioni Eccellenti ottengono risultati superiori in relazione ai Clienti e ne effettuano misure esaustive**
- **Ciò che l'organizzazione consegue in relazione ai propri Clienti esterni**

6a. Si tratta di misure della percezione dei clienti relativamente all'organizzazione (ottenute, per esempio, attraverso indagini conoscitive, gruppi di ascolto, complimenti, reclami, ecc.). In relazione ai fini dell'organizzazione, le misure delle percezioni dei clienti (genitori, studenti ed ex allievi) possono includere, per esempio:

Immagine
Prodotti e servizi
Vendita ed assistenza post-vendita
Fidelizzazione del cliente

6b. Si tratta di misure interne all'organizzazione utilizzate da quest'ultima per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare le proprie prestazioni e le percezioni dei clienti esterni. In relazione ai fini dell'organizzazione, gli indicatori di prestazione possono includere, per esempio:

Immagine
Prodotti e servizi
Vendita ed assistenza post-vendita
Fidelizzazione del cliente

CRITERIO 7 : Definizione, Sottocriteri, collegamenti

Risultati relativi al Personale

- **Le Organizzazioni Eccellenti ottengono risultati superiori in relazione al proprio Personale e ne effettuano misure esaustive**
- **Ciò che l'organizzazione consegue in relazione al proprio Personale**

7a. Si tratta di misure della percezione del personale relativamente all'organizzazione (per esempio, attraverso indagini conoscitive, gruppi di ascolto, interviste, valutazioni strutturate)
Le misure delle percezioni del personale possono includere, per esempio:

motivazione
soddisfazione

7b. Si tratta di misure interne all'organizzazione utilizzate da quest'ultima per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare le prestazioni e le percezioni del proprio personale.
In relazione ai fini dell'organizzazione, gli indicatori di prestazione possono includere, per esempio:

risultati
motivazione e coinvolgimento
soddisfazione
servizi erogati ai dipendenti



CRITERIO 8 : Definizione, Sottocriteri

Risultati relativi alla Società

- **Le Organizzazioni Eccellenti ottengono risultati superiori in relazione alla Società e ne ottengono misure esaustive**
- **Ciò che l'organizzazione consegue in relazione alla comunità locale, nazionale e internazionale (a seconda del contesto)**

8a. Si tratta di misure della percezione della società relativamente all'organizzazione (ottenute per esempio, attraverso indagini conoscitive, rapporti, riunioni aperte al pubblico, incontri con rappresentanti pubblici e autorità).

In relazione ai fini dell'organizzazione, le misure della percezione della società possono includere, per esempio:

immagine
l'organizzazione come soggetto giuridico responsabile
coinvolgimento nella comunità in cui opera
azioni volte a ridurre disturbi o danni derivanti dalle proprie attività di produzione e/o dai propri prodotti e servizi durante il loro ciclo di vita

8b. Si tratta di misure interne all'organizzazione utilizzate da quest'ultima per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare la prestazione e la percezione della società.

In relazione ai fini dell'organizzazione, le misure di prestazione relative alla società possono includere, oltre agli elementi indicati in 8a, per esempio:

gestione delle variazioni nei livelli occupazionali
rapporti con le autorità pubbliche
riconoscimenti e premi ricevuti



CRITERIO 9 : Definizione, Sottocriteri

Risultati chiave di Performance

- **Le Organizzazioni Eccellenti ottengono risultati superiori in relazione agli elementi chiave delle loro politiche e strategie, e ne effettuano misure esaustive**
- **Ciò che l'organizzazione consegue in relazione agli obiettivi di prestazione pianificati**

9a. Si tratta della misura dei risultati chiave pianificati dall'organizzazione, in relazione ai suoi fini e obiettivi, i quali possono includere, ad esempio:

risultati finanziari
risultati non finanziari

9b. Si tratta di misure operative utilizzate dall'organizzazione per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare i probabili risultati chiave di prestazione. In relazione ai fini e agli obiettivi dell'organizzazione e ai suoi processi; queste misure possono includere, per esempio:

misure finanziarie
misure non finanziarie



Il Modello d'Eccellenza: La logica RADAR

RADAR: Results, Approach, Deploy, Assess, Review



La logica RADAR: i presupposti

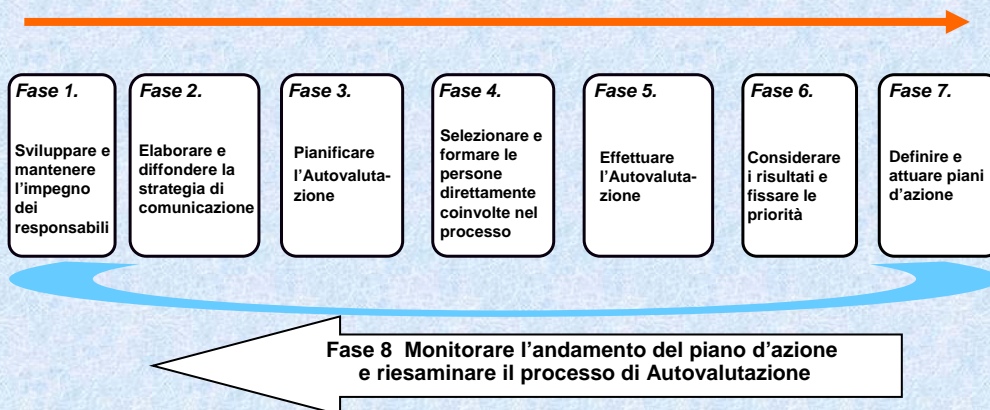
Ogni Organizzazione ha la necessità di...

- definire i **Risultati** cui mira nell'ambito del processo di elaborazione delle proprie politiche e strategie. Tali Risultati comprendono le Performance dell' Organizzazione (sia a livello finanziario che operativo) e le Percezioni degli Stakeholder
- pianificare e sviluppare un insieme integrato di **Approcci** coerenti con l'obiettivo di generare, sia al presente che nel futuro, i risultati voluti
- Diffondere tali approcci in modo sistematico per garantirne la piena attuazione
- valutare e riesaminare (**Assess and Review**) gli approcci adottati, attraverso il monitoraggio e l' analisi dei risultati conseguiti e le attività di apprendimento in atto. Sulla base di queste informazioni, identificare i miglioramenti necessari, ordinarli per priorità, pianificarli e attuarli.



Il processo di Autovalutazione

Fasi 1-8



Esecuzione dell'Autovalutazione

Gli approcci all'Autovalutazione

- Simulazione della partecipazione all'Award
- Moduli standard
- Workshop di Autovalutazione
- Questionario

inoltre: Variazioni e combinazioni di questi e altri approcci



Criteri di scelta degli approcci

- Differenze di maturità/impegno

ORGANIZZAZIONE MATURA	Questionario ad hoc Workshop di valutazione	Moduli standard con l'integrazione di un confronto fra colleghi	Simulazione o partecipazione all'Award
IN VIA DI MATURAZIONE	Questionario e Workshop Workshop di valutazione (facilitato)	Moduli standard Workshop di valutazione (facilitato)	Simulazione pilota dell'Award
ALL'INIZIO DEL CAMMINO VERSO L'ECCELLENZA	Questionario elementare	Questionario più dettagliato	Questionario personalizzato Workshop di valutazione (facilitato)
	IMPEGNO RIDOTTO	IMPEGNO MEDIO	IMPEGNO ELEVATO



Il processo di cambiamento e miglioramento

C
A
M
B
I
A
M
E
N
T
O

Determinare i criteri per l'assegnazione delle priorità

Analizzare i risultati e definire le priorità di intervento

Stabilire un piano d'intervento definendo la natura delle azioni, i risultati desiderati e misurabili, le responsabilità e le scadenze

Attuare e comunicare il piano

Attivare il monitoraggio del piano d'intervento e riesaminare il processo di Autovalutazione

Miglioramento



Analizzare e assegnare le priorità - Migliorare / Mantenere / Ridurre?

Strategicamente
importante

Indispensabile
urgente azione
di
miglioramento

Mantenere la
performance
elevata

Strategicamente
non importante

Migliorare ai
livelli minimi di
qualità

Opportunità di
ridurre gli
investimenti

Aree da
migliorare

Punti
di forza



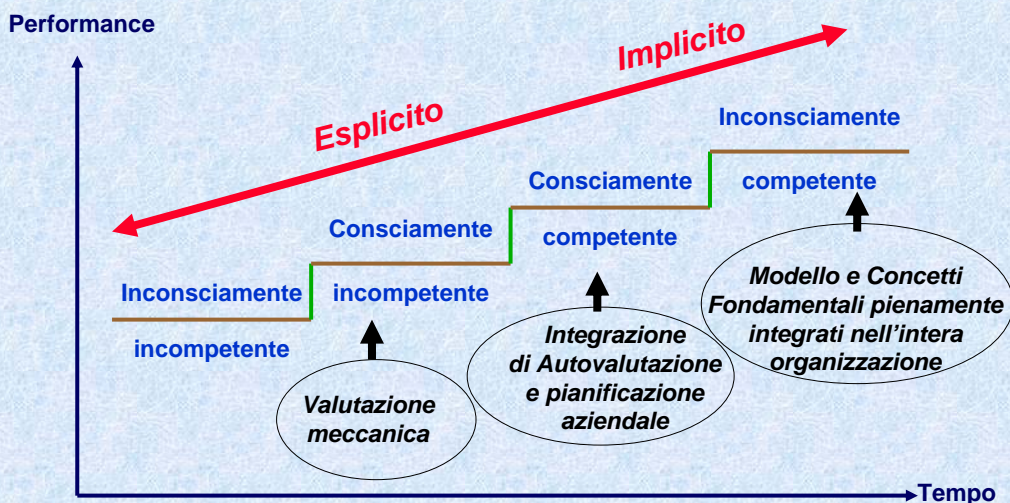
L'Autovalutazione - Lo strumento "Questionario"

Il Questionario EFQM

Un esempio di autovalutazione con uno strumento semplice

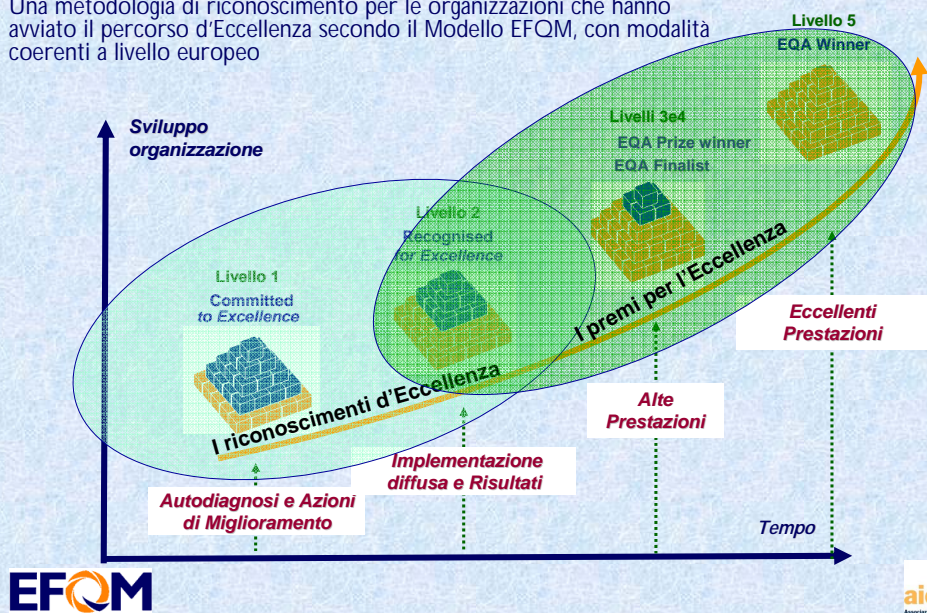


Autovalutazione e processo di apprendimento

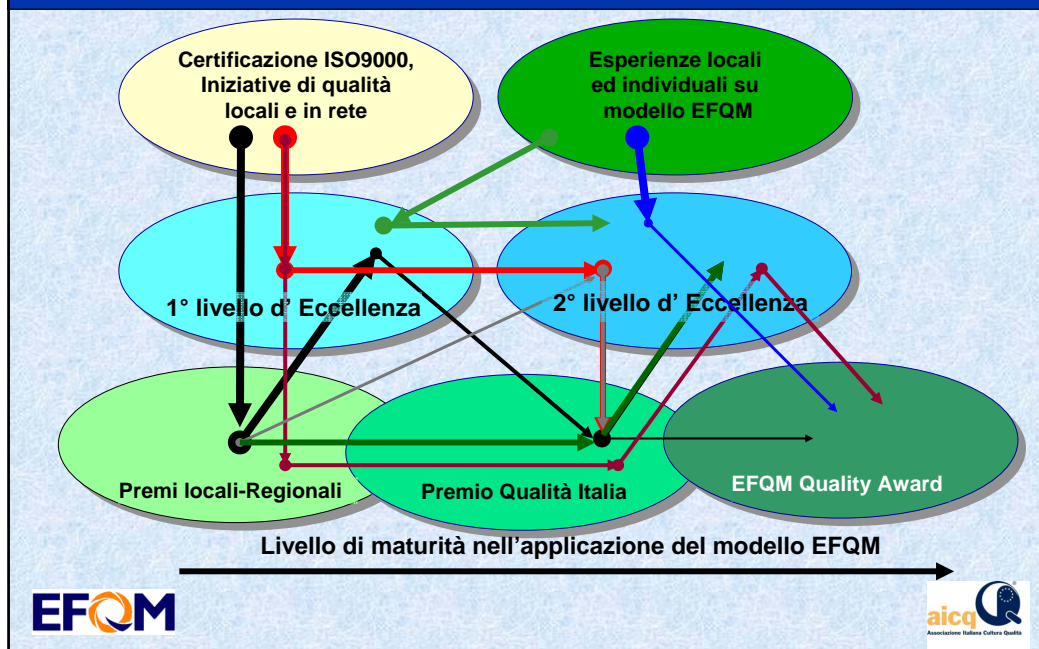


Il percorso verso l'eccellenza

Una metodologia di riconoscimento per le organizzazioni che hanno avviato il percorso d'Eccellenza secondo il Modello EFQM, con modalità coerenti a livello europeo



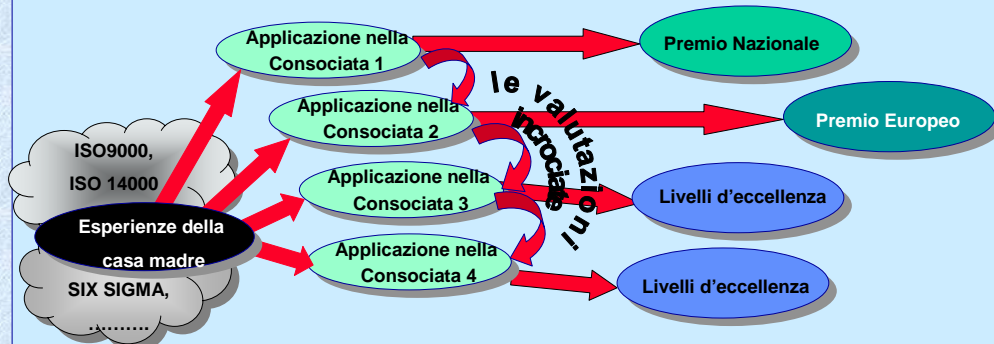
L'integrazione Livelli d'Eccellenza - Premi: I possibili percorsi



L'applicazione del Modello: alcune significative esperienze (1)

Il Modello EFQM come strumento per la misura della maturità delle organizzazioni ed indirizzo per il miglioramento

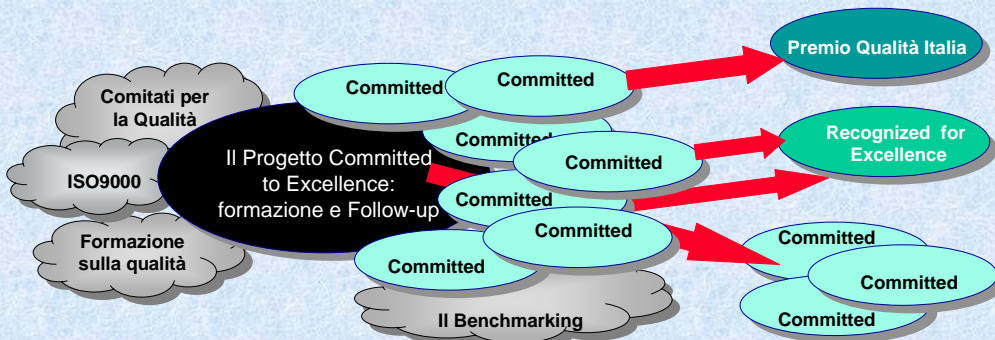
Numerose aziende multinazionali, operanti in particolare in mercati fortemente competitivi, utilizzano il Modello EFQM come "strumento" per la misura del livello di maturità delle loro società operanti nei diversi paesi e per stimolarne la crescita, anche attraverso l'emulazione ed il confronto: ad es. RICHONASHUA, PIONEER, GRUNDFOS, BMW, ecc



L'applicazione del Modello: alcune significative esperienze (2)

La crescita delle aziende attraverso la formazione, i progetti, il miglioramento: l'esperienza di Padova

Il Percorso per le Piccole - Medie imprese supportato dall'Unindustria di Padova: la formazione sulla Qualità, la certificazione ISO9000, la Formazione EFQM, il Progetto Committed to Excellence



Grazie per l'attenzione !